

Introducción

Lo que el camino me enseñó

Este libro ofrece una alternativa agradable a aprender de los errores.

Aprenda de los míos.

Mis errores empezaron cuando publiqué *Venda lo Invisible**. Como a los clientes les gustan los expertos y nadie parece más experto que un autor, muchas personas me llamaron después de aparecer el libro, a menudo para invitarme a hablar en sus empresas. Naturalmente, acepté todas las invitaciones.

Fui, hablé, me estrellé.

Volé a Miami para dirigirme a los empleados de una importante firma de telecomunicaciones. Cubrí los temas que les habían gustado en mi libro, pero el número de personas que no dejaban de mirar la hora parecía una mala señal. Seguí a trancas y barrancas hasta que el reloj señaló, gracias a Dios, el final.

Mi anfitrión me cogió del brazo mientras bajaba del estrado tambaleándome y me prometió una autopsia al cabo de pocos minutos. Lo esperé en el vestíbulo del hotel mientras los miembros del auditorio iban desfilando delante de mí como si yo fuera el portador de un virus. Unos minutos más tarde apareció mi cliente, nos sentamos a una mesa y allí se inició este libro.

* *Venda lo invisible*, Prentice Hall, México, 1999. También *El Toque invisible*, Prentice Hall, México, 2001.

«Un material bueno de verdad. Pero déjeme que le haga una observación. Ha pronunciado mal el nombre de nuestro presidente *tres veces*. Eso ha confundido a todo el mundo.»

Había hecho que el presidente y su compañía sonaran como si no me importaran en absoluto. Los empleados se sintieron menospreciados y, debido a ello, no les gusté ni les gustó mi discurso.

Fui a Chicago para hablar ante una audiencia de distribuidores de productos alimenticios. De nuevo utilicé los contenidos que tanto les habían gustado en el libro y pronuncié correctamente los nombres clave. Respondieron mejor, pero se quedaron a muchos decibelios de una gran ovación.

Al concluir mi conferencia supe por qué. Veía al público como enemigo. Me molestaba su poder para juzgarme; bloqueaba mi alegre camino a la felicidad.

Como me irritaban, muchos de ellos se sentían incómodos, algo parecía no ir bien y, debido a ello, tampoco mi discurso fue bien. *Los clientes sienten lo mismo respecto a un servicio que respecto a quien lo proporciona.*

Siguiente parada: Tucson. Estaba decidido a que me gustara el público. Incluso me llevé un *post-it* al estrado con las palabras: cautiva, ayuda, sonrío.

Parecía funcionar. Todo el mundo escuchaba, reía y se emocionaba en los momentos conmovedores. Mi crisis había terminado.

No, no había terminado.

Después de escuchar muchos elogios mientras salía de la sala de reuniones, crucé el vestíbulo del hotel y seguí un pasillo hasta la tienda de regalos. Acababa de empezar a estudiar una jabalina¹ disecada cuando un hombre con una pegatina donde ponía «Bend, Oregón» vino directamente hacia mí, con lo que yo di por sentado que sería un cumplido.

1. Hembra del jabalí. (*N. de la T.*)

Introducción

«Hasta el mismo final fue usted un diez. Nos tenía en el bote —dijo—, pero entonces mencionó que estaba divorciado. Después de eso, bajó a un uno. Lo estropeó todo.»

¿Quién era aquella persona que podía cambiar de opinión por algo tan irrelevante? Un cliente típico.

En este nuevo mundo, los conocimientos técnicos cuentan; son los que pagan las cuotas de inscripción. Pero muchos clientes pueden permitirse esas cuotas, y la mayoría no distingue los conocimientos de una firma de los de otra. La competencia hace entrar a las empresas en el juego, pero lo que gana el juego son las relaciones.

En mi primer libro analizaba la importancia de las relaciones de forma sucinta. Mis dedos corrían sobre el teclado, pero mi corazón estaba en punto muerto. Todavía creía que la competencia gana y que una mayor competencia gana siempre. Me equivocaba.

Este libro reúne las lecciones aprendidas de éstos y de otros errores y de los éxitos de muchas empresas, grandes y pequeñas. Estudia los gustos de los clientes, ahormados y alterados por cuatro cambios sociales significativos. Cualquiera empresa que comprenda y domine esos cambios, con los que introduzco cada una de las cuatro secciones siguientes, prosperará.

Después de esas cuatro partes, el libro explora cómo diseñar una empresa mejor. El Apéndice incluye preguntas que los lectores pueden usar durante esa fase.

El libro acaba con el análisis de los rasgos personales más valiosos en esta economía evolucionada. A los clientes les gustan esos rasgos; siempre les han gustado.

Me ha encantado explorar estas ideas y espero que, aquí, encuentren información, inspiración y muchas herramientas que les ayudarán a crecer... y que disfruten haciéndolo.

Harry Beckwith
1 de octubre de 2002

Cómo trazar los planos

Su posible negocio

Olvídese de los puntos de referencia. Sólo revelan lo que otros hacen, lo cual no suele ser suficiente para satisfacer y mucho menos hacer las delicias de los clientes de hoy día.

Olvídese de estudiar los factores críticos del éxito, aunque los japoneses hayan construido una aparente dinastía económica basándose en ellos. Esa dinastía era sólo aparente porque su pregunta fundamental estaba viciada. La cuestión «¿qué hace que las empresas de nuestro sector tengan éxito?» nos lleva a las viejas respuestas de siempre y eso nos lleva a copiar y pulir, en lugar de innovar.

(El método de copiar y pulir preferido por la «dinastía» japonesa consistía en mejorar la calidad del producto y hacerlo a un menor coste; dos enormes debilidades de Estados Unidos en aquella época. Esto tuvo como resultado reproductores de vídeo de setecientos dólares que se podían vender, con beneficios, por cuatrocientos dólares y le dio a los japoneses una ventaja enorme, pero temporal. No obstante, como el planteamiento japonés no era más que una mejora de los «factores críticos del éxito» de la industria electrónica, las empresas de Estados Unidos copiaron la fórmula japonesa rápidamente, aumentando el control de calidad y externalizando la mano de obra en países con salarios más bajos.)

No se preocupe de lo que los clientes dicen que quieren. A ningún cliente le preguntaron nunca qué opinaba de los cajeros automáticos, de los certificados de depósito negociables, de los asientos de automóvil con calefacción, los restaurantes Asia de Cuba, los cheques de viaje, Disneylandia, el Cirque du Soleil o Siegfried y Roy, y nadie, salvo unos pocos miles de fanáticos de la tecnología, pedía ordenadores personales. Los clientes nunca dijeron que quisieran ninguna de estas cosas.

Sus creadores se limitaron a crearlas, percibiendo que a la gente le gustarían.

Los éxitos extraordinarios —Federal Express, la obra *El Rey León* y Citicorp, por dar tres ejemplos de gran envergadura, y las librerías Powell, Creative Kidstuff y los hoteles Ian Schrager, por mencionar otros relativamente pequeños— nunca buscaron puntos de referencia ni estudiaron factores críticos del éxito ni sondearon a los posibles clientes para averiguar qué podían querer. En cambio, cada una de esas empresas se hizo la misma pregunta:

«¿Qué le gustará a la gente?»

Hágase usted también esa pregunta.

Pregúntese —y siga preguntándose— «¿Qué le gustará a la gente?»

Una pregunta que puede ser su respuesta

La próxima vez que reflexione sobre su estrategia, pregúntese:

Si dirigiera una firma de la competencia, ¿cómo vencería a la nuestra?

¿Qué debilidades atacaría? ¿Qué haría para dotar a esa nueva firma de una fuerza distintiva y quitarle negocio a nuestra actual empresa?

Y a continuación haga lo siguiente: elimine esa debilidad. Es su punto vulnerable, la razón de que esté perdiendo negocio.

Luego forje esa fuerza distintiva, antes de que algún otro lo haga.

Pregúntese siempre: «¿Qué haría yo para vencernos?»

Otra buena pregunta

Siempre que piense en el siguiente paso de su empresa, pregúntese:

«Si empezáramos este negocio de cero, ¿qué haríamos de otra manera?»

Y hágalo.

De vez en cuando empiece de cero.

¿Por qué planificar?

La mayoría da por supuesto que los planes de negocio le dirán qué hacer. No obstante, pocas empresas siguen sus propios planes. Las cosas cambian, los supuestos cambian y los planes cambian con ellos, tal como debe ser. Sin embargo, las empresas siguen planificando.

¿Por qué?

Porque el valor de planificar no está en el plan mismo, sino en el proceso de planificación. Elaborar un plan nos enseña a nosotros y a nuestros colegas cómo son nuestro negocio, mercado, clientes, y a cada uno cómo es el otro.

Igual que escribir un libro, escribir un plan nos educa de una manera que nada más puede hacer.

Así que siga planificando. Cuando lleve su plan a la práctica, sus clientes y posibles clientes reaccionarán y sus reac-

ciones le enseñarán más cosas. Entre otras, esas reacciones, cuidadosamente observadas, le revelarán qué quieren los clientes y qué les gusta.

Los planes enseñan.

El centro neurálgico. El genio de Nike

El éxito de Nike, desde sus incómodos comienzos en la cocina de Bill Bowerman, cerca de Eugene, Oregón, hasta su posición actual, como peso pesado de los negocios, puede rastreadse hasta su origen, su centro neurálgico.

Nike empezó cuando Phil Knight dejó de contentarse con distribuir las zapatillas para correr de la marca Tiger, dominantes entonces en Estados Unidos y fabricadas en Japón. Él y el entrenador de atletismo Bill Bowerman trabajaron juntos para hacer un nuevo zapato, al que se apresuraron a dar el nombre de la diosa griega de la victoria.

Al decidir asociarse con Bowerman, Knight fue, sin dar rodeos, al centro neurálgico del atletismo estadounidense. Bowerman y *Jumbo* Elliot, de la Universidad Villanova, eran los gurús del atletismo en Estados Unidos, leyendas vivas y preparadores de muchos atletas olímpicos del país, en especial de los corredores de larga distancia. Bowerman trajo a otro hombre fundamental del atletismo, Steve Prefontaine, el corredor más rápido y carismático del país, desde las dos millas hasta los cinco mil metros, un personaje de tanta talla que Hollywood haría no una, sino dos películas sobre su vida.

Con Bowerman diseñando las zapatillas y *Pre* corriendo con ellas, Nike se convirtió rápidamente en el nombre y el símbolo más visibles del atletismo estadounidense de principios de los setenta.

Luego Nike dio con un filón de oro en un lugar inesperado: Alemania.

El triunfo sin precedentes en la maratón de los Juegos Olímpicos de Múnich, de 1972 —que fue visto por un enorme número de personas y que, por lo demás, fue un encuentro humillante para los estadounidenses y trágico para todo el mundo— convirtió a Estados Unidos, casi de la noche a la mañana, en una nación de corredores. El reportaje, casi elegíaco, que hizo Jim McKay de la carrera —la repetición poética de las palabras: «*You must run the race by yourself*» [Has de correr tu carrera tú solo] quizá fuera el lema para correr con más fuerza nunca pronunciado— impulsó a los estadounidenses que no habían corrido desde sus clases de educación física a correr una milla a la mañana siguiente. Por fortuna para Nike, esos nuevos conversos necesitaban zapatillas.

Se produjo el despegue de Nike, que continuó creciendo durante el auge del correr que vino a continuación. Pero todo lo bueno se acaba y, hacia mediados de los ochenta, también ese auge se acabó.

De hecho, nunca fue lo que parecía. Hacia finales de los setenta, los propietarios de tiendas de calzado deportivo compartían un secreto a voces: la mayoría de compradores no corrían, sólo querían parecer en forma y sentirse cómodos.

Las zapatillas para correr se habían convertido en un negocio de moda.

Cuando tanto correr por deporte como la moda de llevar zapatillas para correr declinaron, el país descubrió una alternativa sana y menos incómoda a correr: el aeróbic. Reebok, un fabricante de zapatos británico, vio venir la ola y se subió a ella el primero. Pronto las mujeres y muchos hombres lucían Reeboks y parecía que las zapatillas de Nike, sinónimo de victoria, una victoria que tan rápidamente habían alcanzado, estaban al borde de la derrota.

En este momento, Nike no habría podido sobrevivir si hubiera intentado abiertamente dejar a un lado su imagen atlé-

tica y pasarse a la moda, para ser como Reebok. Las imágenes, clásicas de los ochenta, de mujeres con esponjosos calcetines blancos y mallas y leotardos de colores coordinados funcionaban bien para Reebok. Lo que Nike representaba, por el contrario, era hacer kilómetros, no adoptar una pose. No podía ser las dos cosas.

Para fortuna de Nike, la compañía no tuvo que hacer nada. Una rubia icónica lo hizo por ellos.

La rubia era Farrah Fawcett, la famosa estrella de la desbordante melena de *Los ángeles de Charlie*, la triunfal serie de televisión y su fortuito acto de filantropía para Nike fue posar para una fotografía. Mientras que el cartel de una

Farrah insinuante, vestida con un ajustado bañador rojo —el cartel que decoraba un millón de dormitorios masculinos— gozó de una fama más amplia, esta fotografía de Farrah montada en un monopatín atrajo más a las chicas. En lugar de mirar, incitante, a sus novios, Farrah tenía aspecto de estar pasándolo bien.

Y llevaba unas zapatillas Nike Cortez, rojas y blancas.

Pocas mujeres podían aspirar a exhibir la famosa melena de Farrah, pero todas podían comprarse un par de zapatillas Nike blancas y rojas y casi todas lo hicieron.

Sin renunciar a su misión de crear zapatillas serias para los atletas serios —limitándose a quedarse, sencillamente, al margen mientras Farrah desplegaba su magia—

Al crear Spago, también Wolfgang Puck alcanzó el estrellato aplicando una estrategia de centro neurálgico bien ejecutada. Después de trabajar como *chef* en Ma Maison, el legendario restaurante de Hollywood, en 1982 abrió Spago, también en Hollywood y se dedicó a cortejar al grupo de comensales más poderoso de la región: directores, productores y estrellas de cine. Las camareras de Spago revisaban *Variety* y otras revistas para poder reconocer a los personajes destacados del sector en cuanto entraran en Spago. Una vez dentro, el personal memorizaba las preferencias de la estrella y las mimaba, por inusuales que fueran; por ejemplo, la preferencia de Suzanne Pleshette por la pasta recocida, un plato que no aparecía en la carta de Spago.

Nike alcanzó otro centro neurálgico: la mujer que más influía en los gustos de la mayoría.

Una vez más, todas las buenas modas tienen su final. *Los ángeles de Charlie* desapareció de las pantallas y Farrah contrajo matrimonio. Al mismo tiempo, la gente descubrió que hacer aeróbic era más difícil que correr. No se puede «hacer aeróbic» en cualquier momento ni en cualquier lugar; es preciso contar con música, un instructor y un gimnasio, que quizás esté a muchos kilómetros de distancia. Además, resultó que el aeróbic era una actividad de interior, lo cual lo hacía menos atractivo cuando brillaba el sol.

Nike necesitaba otro centro neurálgico y, de nuevo, lo encontró, no debido a la suerte, esta vez, sino a su inteligencia para darse cuenta de que estaba naciendo una estrella.

Hacia finales de los ochenta, el baloncesto había hecho aparición en el cielo de Estados Unidos. Estimulado por las características estelares de jugadores como *Magic Johnson* y unos equipos con gran poder de atracción en Los Ángeles y Nueva York —capitales de los medios de comunicación y las dos ciudades más grandes de Estados Unidos— el baloncesto estaba empezando a desbancar al béisbol y el fútbol americano como deporte más popular del país.

Para Nike, esto era, a la vez, buenas y malas noticias. Se seguía viendo a Nike como una empresa que fabricaba zapatillas para correr; las primeras impresiones permanecen. La empresa tenía que superar esa imagen limitada. Tenía que alcanzar el centro neurálgico del baloncesto.

Por fortuna, Nike miraba hacia el futuro.

Si se hubiera concentrado en el corto plazo, quizá habría tratado de contratar a Johnson o a Larry Bird, de los Celtics de Boston, para que promocionaran sus zapatillas de baloncesto. En cambio, la empresa eligió a un muchacho recién graduado en la Universidad de Carolina del Norte, un jugador que —algo que pareció extraño en aquel momento— no

había sido la primera elección en los reclutamientos de jugadores universitarios para pasar a profesionales. (Hakeem Olajuwon fue elegido el primero. Los vecinos de Nike, los Portland Trailblazers, usaron la segunda opción para conseguir al centro Sam Bowie, de Kentucky, cuyo nombre no apareció nunca en un par de zapatillas ni en la plantilla de ningún equipo estelar.)

La elección de Nike, como saben muchos lectores del mundo entero, fue Michael Jordan. Jordan se convirtió rápidamente en el centro neurálgico del baloncesto. Dotado de un talento único, era carismático, atractivo y estaba entre los más grandes jugadores de todos los tiempos, en cualquier deporte.

No obstante, entre bastidores, Nike trabajaba, meticulosamente, otros centros. Contrató hombres que eran amigos íntimos de los principales jugadores de los legendarios campos de juego de Nueva York, esos semilleros de donde salieron Julius Erving, Kareem Abdul-Jabbar, Albert y Bernard King y otros que, a ojos de los chavales de la ciudad, eran leyendas anteriores e incluso más grandes, como Earl Manigault y *Helicopter* Heinz.

En fútbol americano, Nike tomó medidas para que no se le escaparan atletas desde el principio mismo de sus carreras, estableciendo campamentos Nike para los jugadores universitarios con ambiciones. Los preparadores contratados por Nike afinaban las aptitudes de esos jugadores, mientras medían su rendimiento en las carreras de cuarenta yardas, levantamiento de pesas en banco, las sentadillas, y otros baremos que los entrenadores universitarios emplean para calibrar posibles jugadores.

En deportes menos visibles, Nike puso sus zapatillas en los pies de jugadores de primera línea, de edades cómicamente tempranas: tenistas de nueve años y golfistas de diez, por ejemplo.

Cómo trazar los planos

Como las figuras clave de los medios de comunicación ocupan, también, el centro neurálgico de la mayoría de sectores, Nike cultivó a los medios. Cuando tropezaba con un obstáculo, como le sucedió con *Runners' World*, la publicación dominante del atletismo, los ejecutivos de Nike se limitaban a cortar por lo sano. La empresa compró los derechos de la cabecera de una diminuta publicación dedicada al atletismo, con un nombre clave en el deporte —*Running*— y empezó a publicar su propia revista de atletismo.

Nike es una entre los miles de empresas que demuestran el desmesurado poder de unas cuantas influencias —el centro neurálgico— sobre todo un sector.

Casi todos los sectores tienen su centro neurálgico. Entre los arquitectos, por ejemplo, ese centro está ocupado por los editores de publicaciones de arquitectura muy respetadas, por unos cuantos escritores, especialmente Paul Goldberger, del *New York Times*, y por varios clientes con criterio, por ejemplo el Museo Guggenheim, a quienes se acude para saber qué opinan sobre los mejores arquitectos o de moda. La influencia de este puñado de personas en un centro neurálgico es, como la de Michael Jordan en el baloncesto, sísmica, una observación muy acertada, hecha por Malcolm Gladwell, en *La frontera del éxito*.

Aunque *Running* murió joven, la estrategia de publicar tu propia revista puede funcionar. El ejemplo más espectacular es la popular publicación financiera *Worth*. Fidelity Investments empezó con la revista cuando su cómoda relación con *Money* se enfrió. (Los redactores y editores de *Money* promocionaban a Fidelity con tanta frecuencia que otras compañías de fondos mutuos, todas posibles anunciantes de *Money*, se quejaron.) La empresa que ha usado las publicaciones más descaradamente como instrumento promocional para apoyar su marca es *Yahoo!* Para garantizar la máxima exposición en las estanterías de revistas, *Yahoo!* llama con ese mismo nombre a su revista en Internet. Sólo los beneficios derivados de esta exhibición del nombre hacen que valga la pena publicar la revista, aunque sea con pérdidas.

Muchos estudiantes de arquitectura y devotos de la gran arquitectura se quejan, cada vez más, de la influencia de su centro neurálgico, lamentándose de una tendencia que la crítica Ada Louise Huxtable ha apodado «edificios trofeo hechos por arquitectos de firma». Frank Gehry parece construirlo todo, mientras que otros arquitectos innovadores no han conseguido entrar en el centro neurálgico ni han logrado, a través de él, la atención de posibles clientes. Como resultado, estos arquitectos excepcionales trabajan en una relativa oscuridad y pocas veces llegan a formar parte de la lista final de candidatos para proyectos llamativos y potencialmente significativos, como el diseño o la restauración de grandes museos.

Abrumados con gran número de opciones e informaciones, los posibles clientes miran, cada vez más, al centro neurálgico antes de elegir. El marchamo de ese centro reconforta a los clientes; les asegura que están haciendo una buena elección.

Haga como Nike. Identifique y cultive su centro neurálgico.

¿Cómo encontrar nuestro centro neurálgico?

¿Quiénes son los expertos en su sector?

¿Qué editores, escritores y publicaciones ejercen la máxima influencia?

¿Qué clientes moldean las opiniones de otros clientes y posibles clientes?

¿Qué revistas y periódicos son los más respetados por los lectores? ¿Quiénes los publican, los dirigen y trabajan para ellos? ¿Qué relación tiene usted con esas personas? ¿Tiene otros contactos —amigos, colegas, aliados— que puedan ayudarle a llegar a esas influencias clave?

¿Dónde se reúnen los miembros de su centro neurálgico? ¿En qué ferias y convenciones sectoriales?

Elabore un mapa que le ayude a acceder a su centro neurálgico y una estrategia para cultivarlo. Prevea quiénes serán los próximos miembros de ese centro y llegue a ellos anticipadamente, igual que Nike llegó a Jordan y Tiger Woods.

(El director general de Nike, Phil Knight, siguió a Tiger en cada partido de los U.S. Amateur de 1994, incluso antes de que el jugador declarara su intención de hacerse profesional. Suele darse por seguro que el primer contacto de Nike con Tiger tuvo lugar cuando éste estaba en su primer curso... de la escuela secundaria.)

Todos los sectores —desde los fabricantes nacionales de zapatos hasta las peluquerías de barrio— tienen un centro neurálgico. (¿Qué salón peina a las presentadoras de las noticias en Portsmouth, New Hampshire o Jackson, Misisipi? ¿Qué tienda les proporciona la ropa que visten?)

Igual que sucede con el sector de las peluquerías de Portsmouth, su sector tiene también un centro neurálgico. Las preguntas siguientes le ayudarán a encontrarlo y cultivarlo.

Hágase estas preguntas para encontrar su centro neurálgico.

Los catorce principios de la planificación

Nota del autor:

En los cinco años transcurridos desde la publicación de *Selling the Invisible*, muchos responsables de la planificación en sus empresas me han expresado su agradecimiento por la sección titulada «Las falacias de la planificación». Planificar desconcierta, atormenta y paraliza a muchos directores y no porque sus datos estén viciados. Nuestros datos fallan raras veces; nuestra manera de pensar lo hace más a menudo.

Para ayudarles a llevar a la práctica los consejos de este libro, la siguiente sección pone al día y revisa de forma amplia «Las falacias de la planificación». La versión anterior ayudó a muchas personas, la actual tendría que ayudar a más.